إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع



السنة السادسة
العدد الخامس عشر
أغسطس
(آب)
١٩٩٨

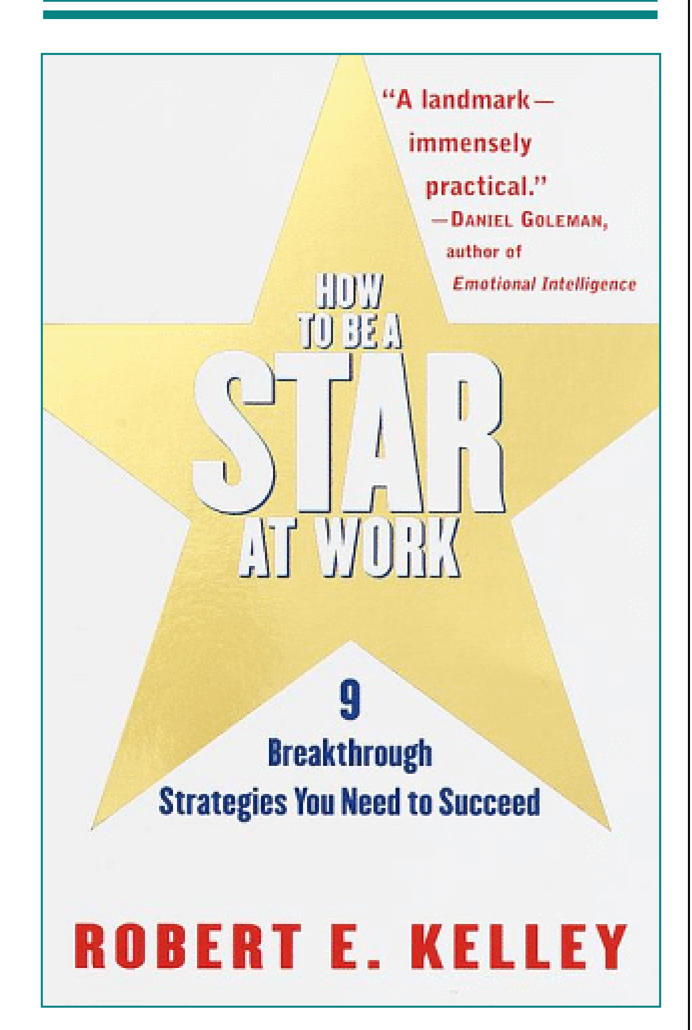
www.edara.com

النجــاح

كيف تصبح نجما لامعا في العمل

٩ استراتيجيات للتميز

تأليف: روبرت كيلي



كلنا نعرف الصفات التي تجعل ا لممثل يتميز عن زملائه ليصبح نجماً في السينما، أو تدفع اللاعب ليتفوق علي رفاقه فيكون نجماً للفريق. لكن ما هي السمات والسلوكيات التي تجعل الموظف نجماً في العمل؟ قبل أن تجيب اقرأ هذه الخلاصة!

في ظل اقتصاد عالمي يعتمد علي الابتكار والعمل الذهني، تتطلع جميع الشركات لتشغيل موظفين ذوي إنتاجية عالية تدفعها لمزيد من النمو. لذا يتزايد الاهتمام بدراسة ظاهرة الموظفين النجوم. إذ يتوقف عليهم مصير العاملين والشركات بل والصناعات والاقتصاد القومي بأكمله.

صدمة لفريق الباحثين :

قام فريق بحث من الاستشاريين في مجال تطوير الفعالية الشخصية بمحاولة لكشف أسرار تألق بعض الموظفين في العمل، مع بقاء غيرهم من الزملاء " محلك سر".

توجه فريق البحث إلى المديرين والموظفين - في شركات AT&T وهيلويت بكارد و 3M وطرحوا عليهم الأسئلة التالية:

ما الذي يميز النجوم الموظفين عن غيرهم من الموظفين العاديين؟

ماهي مميزات الموظف النجم؟

فكر في شخص تعتبره من نجوم الشركة، وقارن بينه وبين موظف عادي أخر، ما لفرق بينهما؟

بعد ذلك جمعوا الإجابات، التي تلخصت في الأتي:

- الموظف النجم أكثر ذكاء من الموظف العادي.
- الموظف النجم أقدر علي الابتكار وحل ا لمشكلات.
- الموظف النجم أشد طموحاً، وتتوفر لديه عزيمة النجاح.
- الموظف النجم اجتماعي ويتقن مهارات الاتصال.
- الموظف النجم يحب العمل أكثر من الموظف العادي.

كان من الواضح أن معظم الموظفين - من مديرين ومن غيرهم - يظنون أن النجوم أفضل في بعض السمات من غيرهم من الموظفين. وتم تحديد ٤٥ سمة يتميز بها النجوم، وأمكن تقسيم السمات إلى ثلاث فئات رئيسية:

١- سمات ذهنية، مثل ارتفاع مستوي الذكاء، والعقلانية، وقوة الحجة، والقدرة علي الابتكار.

٢- سمات شخصية، والطموح، والرغبة في التألق.

٣- سمات اجتماعية، مثل مهارات الاتصال والقيادة.

ولكن بمضاهاة هذه السمات علي عينة عشوائية من ٢٠٠ موظف يضمون بعض الموظفين النجوم، توصل فريق البحث إلى النتيجة التالية:

إن أساس البحث خاطئ، وأن الأموال التي صرفت علي البحث قد ضاعت سدي.

فقد تبين من الدراسة العلمية الإحصائية أنه ليس هناك فرقا يذكر بين النجوم وبين غيرهم من الموظفين فيما يتعلق بالسمات الذهنية أو الشخصية أو الاجتماعية. وكان وقع ذلك مذهلاً، فهل هذا يعني أنه ليس هناك فرق بين الموظف النجم والموظف العادي؟

منحى جديد:

بعد إعلان فشل البحث طرح الباحثون علي أنفسهم السؤال التالي: إذا لم تكن هناك فروق أساسية بين الموظف النجم والموظف العادي فهل يمكن للموظفين ا لعاديين أن يصبحوا يتحولوا إلى نجوم؟

من هنا أخذ البحث منحى مختلفاً. وقد توصل الباحثون إلى الأتي:

لا يكمن سر تميز الموظف في نوع المهارات التي يمتلكها ولكن في نمط استخدامه لهذا المهارات، أثناء العمل.

وفي هذه الفرضية الجديدة وجد الباحثون خيطاً جديداً للأمل.

فوائد النجومية :

في عالم العمل، يوجد مكان دائماً للمكافحين حتى وان لم يرقوا إلى مرتبة النجوم، ولكن تذهب أجزل المكافآت دائماً للنجوم الذين ينهضون بالفريق. فبالإضافة إلى المكافآت المالية، تتوافر للنجوم فرصة تكوين وتأمين مستقبلهم، حيث تتاح لهم اختيارات وظيفة أفضل. علاوة علي ذلك توفر لهم مكانتهم بالشركة إمكانية التمتع بمرونة أكثر ورقابة أقل في مكان العمل، وكما تيسر لهم مزيداً من التسهيلات خارج العمل.

٩ استراتيجيات للنجومية

من خلال الملاحظة والمقابلات الشخصية استطاع الباحثون كشف النقاب عن ٩ استراتيجيات تحتمل تفسيرات مختلفة بالنسبة للموظفين العاديين، العجيب أن هذه الاستراتيجيات تحتمل تفسيرات مختلفة بالنسبة للموظفين العاديين، كما أنها تأتي لديهم في ترتيب عكسي لما تأتي به لدي الموظف النجم.

الاستراتيجية الأولي:

المبادرة

يعتبرها الموظف العادي أخر الاستراتيجيات التي يجب أن يتبناها، وهو يعتقد أنها تتلخص في عمل نفس المهام ولكن بأسلوب أكثر مبادرة وأسرع، كأن تستخدم جهاز كمبيوتر أكثر كفاءة أو أن تنظم رحلة الزملاء إلى المصيف، بينما ينظر إليها الكسالى علي أنها تدخلاً في شئون الزملاء. ولكن علي النقيض من ذلك يرى الموظف النجم أن المبادرة هي أهم المهارات وأشدها تمييزاً بين العامل العادي والعامل فائق الأداء. النجوم يبحثون بدافع من أنفسهم عن الفرص ويتحينونها ليتقدموا مسافة أبعد لصالح عملهم أو شركتهم. كما أن المبادرة تحتل مكانها الهام بين جميع الاستراتيجيات لسبب أخر هو أنها أول استراتيجية يراقبها زملاء والمديرون في حديثي الالتحاق بالوظيفة. فإذا كنت موظفاً جديداً في العمل، سيكتشفون بسرعة أنك علي استعداد لتجاوز مسئولياتك المحددة في عملك لتخوض فيما هو أبعد منها وأكثر طموحاً، لتتقدم ويتسع نطاق تأثيرك.

سمات المبادرة:

دلت البحوث علي أن القادم الجديد يجب أن يظهر مهارة المبادرة خلال الستة شهور الأولي، وإلا وصف بينهم بأنه غير منتج بطريقة تفيد الفريق. وبينما لايتم تعلم المبادرة في المدرسة، فان تعلمها في بيئة العمل، يحدث ببطيء ومشقة.

بصفة عامة تتميز مبادراتك بالأتي:

- البحث عن مسئوليات إضافية تتجاوز المتوقع في ا لتوصيف الوظيفي.
- مباشرة أعمال إضافية لصالح الزملاء أو المجموعة.
- التمسك بإصرار بفكرة أو مشروع والاستمرار في ذلك حتى يتحقق النجاح.
- قبول بعض المخاطر الشخصية بتولي مسئوليات جديدة.

التوصيف الوظيفي و المساحات البيضاء:

يعد التوصيف الوظيفي أحد أساسيات إدارة الأعمال في القرن العشرين، و هو عبارة عن وثيقة تدون فيها تفاصيل واجبات و مسئوليات الموظف. لكن، حيث يعمل النجوم، اصبح التوصيف الوظيفي، أمرا عفا عليه الزمن. ففي كل عام يقل عدد الوظائف التي يمكن لفرد واحد تنفيذها دون معاونة من الآخرين. فقد ازدادت المنتجات تعقيدا ففاقت متطلباتها معرفة شخص واحد. لذا أصبحت مشاركة المعرفة و تفاعلات الفريق أمرا ضروريا. لن يستطيع مهندس اليوم تنفيذ و متابعة المهام و المسئوليات المطلوبة منه وفقا لتوصيف وظيفته دون تعاون من زملائه. ففي معظم بيئات العمل اندمجت وظائف الفرد في وظائف المجموع. لقد استغنت الوظائف المتشابكة عن التوصيف الوظيفي. فجاءت المبادرة للخروج من قوقعة التوصيف الوظيفي و اجتياز الحدود الفاصلة بين مجالات العمل. و وصل هذه الفجوات يشكل ما يسمى ب "إدارة المساحات البيضاء في الهيكل التنظيمي" _ و هي المناطق التي لا يغطيها التوصيف الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للشركة. و توجد هذه المناطق البيضاء بكثرة في كل منظمة، و تتسبب سياسات تخفيض القوى العاملة في زيادة مساحاتها، يوما بعد يوم. و لذا فان اكثر ما يميز الشركات المعاصرة هو المساحات البيضاء العريضة، حيث تكثر المناطق و المجالات الجديدة أو المجهولة التي لا يعرفها أحد، و لا يتخصص فيها أحد. و لإحراز النجاح في تلك المنظمات يتطلب الأمر وجود قوى عاملة مرنة بدرجة كافية للسباحة بمرونة داخل هذه المساحات. على هذا الأساس يمكننا أن نحدد أصحاب النجومية من الموظفين تبعا لقدرتهم على التألق داخل هذه المساحات البيضاء.

حماس المبادرة:

تعتبر الفكرة الجيدة افضل بداية للمبادرة. لكن مجرد كتابة الفكرة في مذكرة ترفعها لرئيسك ليس كافيا. و غالبا ما يفترض متوسطو الأداء أن مسئولياتهم تنتهي عند هذا الحد. و بعد ذلك يصبح الرئيس وحده مسئولا عن متابعتها. أما النجوم فيدعمون مبادراتهم بإبداء

كن نجما

هناك المئات من حالات العاملين الذين تقدموا في عملهم وأنجزوا الكثير، و يعتبرون أمثلة حية على الكيفية التي أنجز بها أناس عاديون أعمالا غير عادية.

أحد افضل الأمثلة التي اعرفها هو السيد "بيتر"، أحد نجوم شركة "بل لابس"، و هو وبدون حصوله على أي شهادة جامعية، تعلم إدارة دوائر إنتاجية ضمت مجموعات من حملة شهادات "ماجستير" جامعة "هارفارد"، و "دكتوراه" معهد "ماساشوتس" الشهير للتكنولوجيا.

لقد بدا بيتر عاملا أجيرا بالساعة يتسلق أعمدة الهاتف لإصلاح الخطوط. و كلما واجهته مشكلة غير عادية أو تكرر حدوث مشكلة، فانه لا يكتفي بمجرد حلها، بل و يتتبعها إلى الجذور المسببة لها باحثا عن حل واحد عام بدلا من الحلول الفردية التي يلجأ إليها فنيو الصيانة. و كانت مبادأته و قدرته على تشخيص المشاكل ملحوظة من المهندسين الميدانيين الذين بدءوا في استشارته بالنسبة للمشاكل الميدانية العويصة. و بمرور الوقت، منح وظيفة في شركة "بل لابس" الشهيرة للمعاونة في مواجهة مشكلات نظم الاتصال المعقدة.

و الآن اصبح "بيتر" أحد المتخصصين الأعلى شانا و الأوفر احتراما بالشركة، حيث يقود فرقا بها العديد من زملاء العمل حاملي الدكتوراه. لكن درجاته في اختبارات الذكاء و مهارات حل المشكلات و في الشخصية ليست افضل و لا اقل من درجاتهم. و يكمن سر نجاحه في كيفية استخدامه لقدراته وإمكاناته و تسخيرها لصالح العمل- مبادأته، وقدرته على التعلق بشبكة المعارف و العلاقات و جلب تصورات عديدة لخدمة عمله.

التزامهم الشخصي و حماسهم تجاه اقتراحاتهم. و هم لا يشترطون أن يكون المبادر مسئولا عن التطبيق الكامل للفكرة، لكنهم يتفقون على وجوب التزامه بمتابعتها حتى الانتهاء من تطبيقها، حاشدين لها ما تحتاجه من موارد و جهد. لكن هذا لا يعني أن كل مبادرة يجب أن تكلل بالنجاح. فما من أحد يتوقع ذلك. بل انه يعني أن لا أحد، يعلم بالنتيجة إلا إذا تم تنفيذ الفكرة. فالمحاولة هي ما يتوقعه الناس، و هي اصعب جزء في المهمة.

و في الواقع، تبدو المبادرات الناجحة و كأن نجاحها حتمي. فعند تسلم المكافآت، غالبا ما ننسى ما خضناه من كفاح. و النجوم يعلمون جيدا أن جهودا مماثلة قد يصيبها الفشل. و عموما، فالجهد المبذول هو الذي يحدد نجومية الموظف، سواء جاءت النتيجة ناجحة أم باءت بالفشل.

تقبل المخاطرة:

رغم تركيزنا السابق على أهمية المبادرة لتحقيق إنتاجية النجوم، فان معرفة كيفية اختيار المبادرات الصحيحة يعد سمة أخرى من سمات النجوم. فالمبادرات سلاح ذو حدين: أولهما القلق من الدخول في صراع مع الآخرين، لأنك غالبا ما ستهدد الوضع الراهن بتغييره عندما تبادر بفعل شئ جديد. فأحيانا تتضمن المبادرة البحث عن إصلاح ما أفسده أحد الزملاء بضعف أدائه، بما يحمله ذلك من مخاطر العداء. والنجوم الذين يأخذون زمام المبادرات التي تحتمل الصراع يعرفون كيف يعبرون مراحل الصراع هذه، رغم ما تخلفه من نفوس جريحة و غاضبة.

و الحد الثاني في المخاطرة، هو انك تعرض سمعتك الشخصية للخطر مرتين. مرة في سلامة اختيار المبادرات، و أخرى في احتمال نجاحك أو فشلك في تنفيذها.

افضل المبادرات:

تقيم معظم الشركات المبادرات بمدى ما تضخه من تدفق للإيرادات و الأرباح. فكلما اقتربت المبادرات من ذلك كانت افضل. و الربحية، في أساسها، تنتج عن تقليل التكاليف أو زيادة العائد. و بصرف النظر عن القطاع أو الإدارة التي تعمل بها، فانه يمكنك القيام بذلك. فعليك، إذا، أن تحدد مدى تأثير مبادرتك على التكلفة أو العائد أو الربحية عموما.

حساب الاحتمالات:

عندما تطبق استراتيجية المبادرة في عملك الجديد، فانك غالبا ما تبدأ بمبادرات محلية تفيد زملاء العمل. و لكن، نادرا ما تؤثر هذه الجهود على ربحية الشركة. و حين تكتسب الخبرة، ستحتاج للانتقال من المبادرات "الأفقية" إلى المبادرات "الرأسية".

تتضمن المبادرات الأفقية اتخاذ عدد من المبادرات على مستوى تنظيمي واحد. أما المبادرات الراسية فتتضمن التعامل مع مشاكل تهم الشركة ككل.

و قبل اخذ المبادرة، يبدأ النجوم بحساب احتمالات متاعبها. فهل سيتوفر لديهم الوقت و الجهد اللازم لها؟ و هل سيستطيعون متابعتها حتى النهاية؟ ما الذي سيحدث للآخرين _ عملاء و زملاء و شركة _ إذا لم يأخذ أيحد بزمام المبادرة؟ ما اثر فشل أو نجاح المبادرة عليهم و على الآخرين؟

ثقافة المبادرة:

لكل منظمة قوة تحمل معينة للفشل. فبعض المنظمات تغفر الهفوات الصغيرة لكنها تكشر عن أنيابها للمبادرات الكبيرة الفاشلة. بينما لا تتحمل منظمات أخرى أي فشل على الإطلاق مما يشل القدرة على المبادرة و تقبل المخاطر.

من البديهي أن يسمح للأفراد المعروفين باتخاذ المبادرات و متابعتها بمرات فشل اكثر مما يسمح للذين لا يشتهرون بالمبادرة. فكلما تمتعت بشهرة كسب بعض المبادرات، اصبح زملاؤك على استعداد لتقبل أخطائك.

كما أن النجوم غالبا ما يبدؤون مبادراتهم الكبيرة العالية المستوى بشيء من الكتمان. إذ يسعون إلى ترسيخ الفكرة قبل وضعها تحت الأضواء. فإذا استشفوا عدم جدواها، سارعوا إلى نبذها دون لوم.

فإذا قرر النجوم الإعلان عن مبادرة، بحثوا عن معاونة الآخرين. و هذه الالتزام يعنى، في غالب الأمر، الفرق بين النجاح و الفشل.

و أخيرا يعرف النجوم متى ينسحبون أو يتراجعون عن مبادراتهم. فأحيانا تتحول فكرة بدت جيدة في البداية، إلى فكرة ضارة بعد دراستها. و أحيانا، قد لا تجد الفكرة، حتى إذا كانت جيدة، الفرصة المناسبة للقيام بها فتؤجل لوقت آخر.

الاستراتيجية الثانية:

شبكات العلاقات

يظن الموظف العادي أن شبكة العلاقات تضم أولئك الذين يبقونه على علم بآخر النكات أو الشائعات المنتشرة في الشركة. أما الموظف النجم فيسأل نفسه الأسئلة التالية:

إذا كنت اعرف حجم المعلومات التي تعلمتها و فهمتها، فهل اعرف حجم ما أجهله؟ أو لنطرح السؤال بصيغة أخرى: ما النسبة المئوية للوقت الذي اقضيه في البحث عن شخص أو مصدر للحصول منه على معرفة لازمة لإتمام العمل؟

في عام ١٩٨٦ أجاب معظم من تم سؤالهم بتوفر ٧٥ بالمائة من المعلومات بأذهانهم، مع اعتمادهم على الآخرين في تحصيل نسبة ال٢٥ % الأخيرة. أما في السنين الأخيرة فقد هبطت نسبة المعلومات التي يعرفها الموظف إلى حوالي ٢٠ بالمائة.

قد تدعو نتيجة هذا الاستقصاء المديرين للقلق بشأن موظفيهم، بان يحكموا عليهم بالنقص و القصور أو قلة التدريب. و قد يدعوهم لطرح أسئلة استنكارية بشأن عملية التوظيف من أساسها.

و الحقيقة هي أن العاملين و الشركات يعانون من مشكلة "قصور أو نقص المعرفة". فهناك الكثير مما يحتاجون لمعرفته ليتموا أعمالهم بشكل جيد. و في هذه الحالات لا بديل عن شبكات المعارف. و هي الوسيلة التي يلجأ إليها النجوم للتغلب على نقص معارفهم.

أن العيب ليس في الموظفين بل في التنظيم الإداري الذي يطلب منهم من المعارف اكثر مما يعطيهم منها. ذلك فضلا عن تحول المعلومات ـ من جدول هادئ في السبعينات إلى شلال هادر في التسعينات، حيث يقدر الخبراء أن حجم المعرفة التي أنتجت في القرن العشرين وحده تفوق بكثير ما انتج خلال تاريخ الإنسانية السابق كله. و بينما يحتاج العاملون الأذكياء كثيرا من هذه المعلومات ليصبحوا اكثر إنتاجية في أعمالهم، لا يتمكن حتى أفضلهم من استيعابها كلها بمفرده. فنجد أن وكالة الإعلان التي نجحت في السبعينات باستخدام التلفاز و الإذاعة و المطبوعات، تفشل في التسعينات إذا لم تستعن بخبراء في "الإنترنت".

الاستراتيجية الثالثة:

إدارة الذات

يعتقد الموظف العادي أن إدارة الذات هي إدارة الوقت، التي تسمح له بتقسيم المهام المطلوبة منه على كمية الوقت المتاحة له. أما الموظف النجم فلديه رؤية مختلفة تماما. فهو ما يزال يجد الوقت الكافي لأداء المزيد من المهام و المبادرات. فنتيجة للتغيرات التي طرأت على التنظيم الإداري الهرمي. و نتيجة لطفرات التقنية التي سمحت للعاملين بحرية اكثر، و لتغيرات أساليب الحياة بشكل تطلب مرونة جداول العمل، و لتغير طبيعة العمل نفسه، ضعفت خطوط الإدارة و الرقابة التقليدية على الجماعة، مما حتم على كل الموظفين تطوير قدراتهم على إدارة ذواتهم. و لكي تتمكن من إدارة ذاتك جيدا، عليك أن:

١. اعرف نفسك جيدا.
٢. تتعرف على نوع العمل الذي تتقنه و ترغب في تنفيذه.
٣. تسيطر على مسار مستقبلك الوظيفي بوضع خطة تربط بها نفسك إلى العمل الذي تؤديه مع ربطه بالتالي بربحية الشركة.
٤. تخطط للمشروع بالكامل.
٥. تجدول وقتك- ضع خطة زمنية لتنفيذ المشروع.
٦. تتابع مدى تقدمك في التنفيذ.
٧. تختزن و تسترجع المعلومات الهامة للإفادة منها.
٨. تستطلع المشكلات قبل حدوثها.
٩. تضع خطة بديلة تنفذها عند فشل الخطة المبدئية.
١٠. تعلم من يهمهم الأمر ـ العملاء، الرؤساء، الزملاء ـ بمدى تقدمك في العمل و بما تحققه من نتائج.

إن ما يميز النجوم عن غيرهم هو سلبية الغير في إدارة تدفق عملهم أو في رسم مسار مستقبلهم الوظيفي. فأي مشروع يطلب منهم يتقبلونه برضى، دون أن يدرسوا انعكاساته على ربحية الشركة أو على مستقبلهم الوظيفي. و لا يخطر ببالهم التفكير فيما يخططون عمله بعد خمس سنوات.

تقوم استراتيجية النجوم لإدارة الذات على تقويم العمل المعروض عليهم، و الشخص الذي سيعملون تحت إمرته. و هم يفكرون في مهمتهم التالية قبل انتهاء مهمتهم الحالية بوقت طويل. و ينظرون للأعمال الصغيرة التي يقومون بتنفيذها كلبنات في بناء اكبر.

و لا تتحقق ادارة الذات عن طريق برنامج تدريبي وهمي، بل تنتج عن معرفتك لنفسك، و تحديد ما يصلح لك. و عند اكتمال تنفيذك لهذه المفاهيم، تخف قبضة الإدارة في متابعتك، و تمتلك القدرة على السيطرة على مقاليد حياتك العملية.

مفتاح النجاح

يتوقف نجاح أو فشل الشركة في الاقتصاد العالمي التنافسي بشكل اكثر من ذي قبل على إنتاجية موظفيها ـ برفع نسبة عدد نجوم الأداء إلى عدد العاملين العاديين. أن زيادة إنتاجية العمالة الذهنية جميعها، و ليس الاعتماد على نجم واحد أو نجمين لقيادة الفريق، هي مفتاح النجاح. فإذا تمكنت من رفع إنتاجية كثير من العاملين لديك، بدلا من القليل، لمستوى العالمية يصبح من المستحيل هزيمتك.

الاستراتيجية الرابعة:

رؤية الصورة الكاملة

يظن الموظف العادي أن هذه الاستراتيجية تعني التشدق بأحد الشعارات الرنانة و تكرارها أمام الإدارة العليا للحصول على التأييد و المصداقية اللازمين لإبداء الرأي و المشورة و التصويت على قرارات مجلس الإدارة.

أما النجوم فيبحثون عن بلورة الممارسات العملية داخل أطر و صور ذهنية واضحة. و يضحون حتى بحياتهم في سبيل التعرف على الرؤى الهامة لغيرهم. و هم يفعلون ذلك هادفين لفهم العلاقة بين عملهم و بين الجهد الأكبر للفريق. فالمتخصصون ذوو القدرة على رؤية الصورة الكاملة قادرون على فهم ما تحدثه التغيرات الطفيفة في أسلوب أداء عملهم على جهد فريق العمل، خاصة في المشروعات التي تتطلب مشاركة الآخرين. و هكذا يهدف النجوم إلى تكوين فهم عميق و شامل لمجال عملهم. يقودهم هذا الفهم إلى التعرف على تأثير جهودهم و الإحساس بكيانهم الفردي داخل المجموعة.

فالنجوم يمارسون عملهم اكثر من زملائهم العاديين. ونتيجة لذلك يتعرضون لمدى اوسع من المشكلات التي تثير فيهم حاسة الابتكار أو البحث عن الحلول. لذا فقليلا ما تعطلهم المشاكل أو يحبطهم الفشل.

الاستراتيجية الخامسة:

مهارات التبعية

يعتقد الموظف العادي أن التابعية هي الخضوع السلبي لآراء المديرين و الرؤساء، و التظاهر بتنفيذ أوامر القائد، و الالتزام بحدود التوصيف الوظيفي. أما الموظف النجم فيعلم أن فكرة التبعية و الإخلاص تعتبر إحدى التحديات الكبيرة، ليس فقط لصعوبة إتقانها، و لكن لصعوبة قبولها. فالموظفون العاديون يدهشون دائما من أن النجوم، الذين يصفهم كثير من الناس بالقيادة، يبرعون أيضا في تبعيتهم لرؤسائهم.

التبعية هي استراتيجية العمل التي توجه تعاملاتك مع القادة. و هي تركز على جميع العلاقات مع الناس الذين يملكون النفوذ في المنظمة و لهم سلطة عليك. و تختلف التبعية أيضا عن عمل الفريق، التي تمثل علاقة بين الأقران _ علاقة أفقية ، وليست رأسية قيادية من أعلى لأسفل.

هناك اعتقاد شائع يصاحبنا منذ الطفولة وحتى الشيخوخة وهو أن القيادة شيء متميز جليل نطمح إليه، بينما التابعية شيء مخز يجب أن نبتعد عنه.

يعرف النجوم كيف يمارسون دور التابع المخلص في عملهم اليومي. فتبعية النجوم تعني العمل بإخلاص على نجاح الرئيس والشركة وفي نفس الوقت ممارسة الاستقلالية الفردية وتكوين رأي خاص عن الأهداف والواجبات والمشاكل المتوقعة وطرق العمل. فالنجوم التابعون ذوو قدرة على العمل بتعاون تام مع القائد لإنجاز أهداف الشركة حتى مع وجود فروق في الشخصية أو في الآراء. وهم لاعبون أساسيون في تخطيط أعمال الشركة وفي التطبيق الميداني لهذا التخطيط.

كيف يتبع النجوم قادتهم:

يتميز النجوم بمهارات الاتباع الآتية:

١. لديهم اهتمام والتزام ودوافع تتعدى المكاسب الشخصية

٢. يتميزون بوعي حقيقي وجرئ عند تنفيذهم للمهام أو تطبيقهم للسياسات.

٣. لديهم القدرة على السيطرة على أنفسهم أثناء التعامل مع القادة.

الاستراتيجية السادسة

مهارات القيادة

لاتعني مهارات القيادة، بالنسبة للموظف العادي، أكثر من القدرة على فرض الرأي والسيطرة على الآخرين والتحكم فيهم والحرص على استعراض هذه القدرة والتفاخر بها، كلما سنحت الفرصة لذلك.

أما الموظف النجم فيعمل كقائد غير ذي سلطة وبهدوء ودون استعراض. فالقادة الصغار لا تكون لهم عادة سلطة رقابة مباشرة على أحد؛ ولا معاونون يعتمدون في صرف أجورهم على رحمتهم. فالزملاء يتعاونون بإرادتهم مع القادة الصغار، تحت تأثير مهاراتهم القيادية وليس أسواطهم الاستعراضية.

هذا الأسلوب المختلف في القيادة يعد استجابة للتغير الذي حدث في الإدارة للعبور من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات. فالقيادة الصغيرة تمارس بين الأقران، وغالبا داخل فريق العمل. ولا تتوقف درجة نجاحها

ذوو الياقات الذهبية

يشكل المتخصصون الأذكياء قلب الاقتصاد الجديد بعد التسعينيات. ومن المفضل تسميتهم "ذوو الياقات الذهبية" أو "العمالة الذهنية" التي تضم المئات من المتخصصين الذين يعتمدون في عملهم على عقولهم، وليس على عضلاتهم. إن الأفكار الجديدة للفنيين الأذكياء وموهبتهم الابتكارية هي التي تغذي ماكينة الإنتاجية التي ترفع الشركة أو تخفضها في سوق عالمي ومنافسة شديدة الضراوة.

على سلطة القائد بل على نفوذ الخبير، ومصداقيته.

مهارات القيادة الصغيرة

وحتى تصبح قائدا صغيرا فعالا، عليك كعضو في الفريق أن تضمن احترام الزملاء في واحد من الأوجه الثلاثة الآتية على الأقل:

١- المعرفة: خبرة محترمة ورأي سديد في أمور تتعلق بأهداف المجموعة.

٢- العلاقات الإنسانية: الاهتمام بزملائك وبأهدافك مثلما تهتم بنفسك وبأهدافك؛ وكنتيجة لذلك، يتحرك زملاؤك للعمل معك بإرادتهم لتحقيق الهدف.

٣- الدافعية: ممارسة أنشطة القيادة التي تعاون المجموعة معاونة حقيقية لإتمام تنفيذ الهدف.

الاستراتيجية السابعة:

روح الفريق

يكتفي الموظف العادي من هذه الاستراتيجية بأي ينضوي تحت لواء أحد فرق العمل ويفعل ما يطلب منه فقط. أما الموظف النجم فيعلم أن أول مبادئ روح الفريق هي المشاركة الحقيقية لا المظهرية وأن الفريق ضروري لإنجاز المهام المركبة والمعقدة، وأن حجم العمل أصبح أضخم من أن ينفذه فرد واحد، حتى لو كان نجما. فقد أصبحنا في زمن العمل الجماعي، جموع من الفرق تستخدم روح الفريق لتحقيق إنجازات تعتمد على القدرة الذهنية. ولسوء الحظ، تصاب بالفشل الذريع من حين لآخر، فالممارسة العملية لفرق العمل تحرز من الفشل أكثر مما تحرز من النجاح في عقدنا الحالي وذلك لسببين:

١. عدم تطابق أفعال المديرين مع أقوالهم. فثقافة كثير من الإدارات العليا ترتبط بالأسلوب الفردي وتمجيد الذات. وقد أدى افتقار روح الفريق على مستوى المديرين إلى حيرة المرءوسين.

٢. مكافأة القادة وعدم مكافأة أفراد الفريق.

كل هذه المصاعب تجعل العمل داخل الفرق مهمة شاقة على كل الموظفين، عدا النجوم منهم الذين يستطيعون خلق المناخ المناسب للعمل وزيادة الإنتاجية.

الاستراتيجية الثامنة:

المعرفة التنظيمية

قد يظن الموظف العادي أن تلك الاستراتيجية قاصرة على معرفة توقيتات الإجازات الاعتيادية والمرضية وبدلات السفر والمكافآت التشجيعية وخفايا السياسة الداخلية. لكن الموظف النجم يعلم أن المعرفة التنظيمية تتضمن مراعاة المصالح المختلفة داخل الشركة الواحدة للعملاء ومالكي الأسهم والمديرين والعاملين، وأنه من الممكن تطعيم البيئة بمفهوم ربح/ربح لكل الأطراف دون أن يضطر أحدهم للكسب على حساب خسارة الآخر. فالمعرفة التنظيمية بالنسبة لهم تعني القدرة على إدارة المصالح المتنافسة داخل بيئة العمل لترويج فكرة أو فض نزاع أو تحقيق هدف. والموظفون الذين لا يتقنون المبادرة أو لا تتوافر لديهم القدرة على التصور مثلا سيجدون أنفسهم عاجزين في مجال المعرفة التنظيمية.

مهارات المعرفة التنظيمية:

لكل منظمة هيكلين تنظيميين أحدهما رسمي والآخر غير رسمي. والتنظيم غير الرسمي أكثر أهمية بالطبع لكونه يعبر عن شخصية المنظمة وثقافتها بشكل أدق _ حيث تتحدد مراكز القوى الحقيقية في المنظمة بعيدا عن الألقاب الوظيفية الرسمية. وحتى تصبح نجما عليك التعرف على التنظيم غير الرسمي لمنظمتك وعلى العلاقات المستترة خلفه.

وللمنظمة أيضا شخصيتها أو ثقافتها التنظيمية الخاصة بها. بدءا من ملابس العاملين وانتهاء بالأماكن التي يتبادل فيها العاملون أسرار وشائعات العمل. وعليك أن تدرس شخصية المنظمة، وأن توافق بين سلوكك وشخصيتها. كما يجب عليك اكتساب ثقة الآخرين.

الاستراتيجية التاسعة:

العرض والاستمالة

تمثل هذه المهارة بالنسبة للموظف العادي أهم المهارات على الإطلاق والأولى في الترتيب. وهو بذلك يعتقد أنها تعني القدرة على جذب انتباه الإدارة والشخصيات المهمة في الشركة من خلال بعض العروض والتصميمات التي تستعرض المهارة أكثر مما تحمل فائدة حقيقية للشركة.

أما بالنسبة للموظف النجم فيشكل العرض والاستمالة آخر المهارات الأساسية، إلا أن دورها حيوي في دعم شهرة النجم في بيئة العمل. إذ أن إتقان مهارة العرض والاستمالة تسمح لك بإقناع من حولك بالثقة في خبرتك

فهرس الخلاصة

وفي رسالتك وذلك بغرض الحصول على التأييد اللازم لمبادراتك، أو لإيضاح تصوراتك، أو لقبول قيادتك.

لكن هذه المهارة وحدها لا يمكنها تعويض النقص في أي مهارة أساسية من مهارات العمل الأخرى. إنها اللمسة الجمالية أو النغمة الأخيرة في سيمفونية النجومية. ورغم أنها لن تصنع أو تدمر إنتاجيتك على

المستوى المحلي، إلا أنها تحدد فعاليتك لمن هم بالمستوى الأعلى في مؤسستك. إنها تزيد من صلابتك ونجوميتك، وتساعدك على كسب نفوذ أكبر أو ترقيتك إلى طبقة المديرين.

مهارات العرض والاستمالة:

عليك لكي تصبح نجما أن تتقن مهارات الاتصال الآتية:

١. حدد وتعرف على من ستوجه لهم الرسالة.

٢. صمم رسالتك لتناسب مستقبليها. يجب أن تكون رسالتك موضوعية ومثيرة لهم.

٣. كلما أمكن، اعرض رسالتك بطريقة إنسانية، وليس بطريقة فنية عملية.

٤. استخدم الأدوات التي تدعم روايتك، وليس التي تلهي المستمعين عن عرضك.

لكنك قد تتسائل: "وماذا إذا افتقدت مهارات العرض والاستمالة؟ هل يبقى لي أمل في النجومية؟

مرة أخرى، لابد من إتقان هذه المهارة. ولكن طريقة تنفيذها ترجع لك وحدك. فقد تنفذها بنفسك، وقد تلجأ لبعض زملائك المتميزين في هذا المجال ليساعدوك في تقديم العرض نيابة عنك.

كتب في النجاح

1- GETTING IT DONE: THE TRANSFORMING POWER OF SELF-DISCIPLINE. ANDREW J. DUBRIN, 1995.

2- Awaken the giant within: howto take immediate control of your mental, emotional, physical & finanacial destiny!. Anthony robbins, 1991.

3- Giant Steps: small changes to make a big difference 365 daily lessons in self-mastery. Anthony robbins, 1994.

4- Habits of a wealth: 111 proven strategies that will change the way you do business forever. Bill byrne, 1992.

5- You’ve only got three secondS: how to make the right impression in your business and social life. Camille lavington, 1997.

Title: How to be a Star at Work

Author: Robert E. Kelley

بيانات الكتاب

Publisher: Times Business

Pages: 312

Date: 1998

ISBN: 0-8129-2676-5